

KARINE GOGLIO-PRIMARD

Kedge Business School Toulon

PATRICK COHENDET

Mosaic HEC Montréal

BERNARD COVA

Kedge Business School Marseille

LAURENT SIMON

Mosaic HEC Montréal

Innovater avec et par les communautés

Un nouveau défi pour les entreprises !

Dans un contexte de mondialisation accrue des marchés et d'incertitude, l'innovation connaît dans les entreprises, depuis les quinze dernières années, des changements profonds. Longtemps issue majoritairement des services formels de l'entreprise (activités de R&D et bureaux d'études intégrés), l'innovation s'enrichit désormais de plus en plus des idées issues d'un ensemble de communautés d'innovation : communautés internes (collaborateurs), communautés externes (clients, partenaires, etc.), ou communautés mixtes (Sarazin *et al.*, 2017). Ainsi, dans ces approches d'innovation collaborative, un nombre croissant d'entreprises découvrent le rôle actif que jouent ces communautés dans le processus d'innovation en contribuant à différents niveaux : capitalisation de bonnes pratiques, résolution

de problèmes, développement de nouvelles idées (Crespin-Mazet *et al.*, 2019).

La notion de communauté a été introduite au début des années 1990 par les travaux pionniers de Brown et Duguid (1991) et de Lave et Wenger (1991) sur l'apprentissage social au sein des communautés de pratique. Les communautés de pratique sont des groupes d'individus qui partagent un intérêt commun pour une pratique ou un domaine (par exemple, l'usage d'un produit ou d'une marque, l'amélioration d'un processus, la performance commerciale, le développement d'un nouveau service ou l'amélioration d'un produit, la qualification de fournisseurs, etc.). À partir de l'étude des communautés de pratique qui se focalisent sur l'accumulation de connaissances et l'échange des meilleures pratiques dans un domaine de connaissance donné, la littérature en gestion a progressivement mis en évidence d'autres formes de communautés qui diffèrent selon leur type d'activités cognitives : communautés épistémiques (qui privilégient la création de connaissances), communautés virtuelles (qui échangent par le biais de plateformes électroniques), communautés d'intérêt (qui se regroupent autour d'un intérêt partagé), etc. (Cohendet *et al.*, 2006).

Ces nouvelles formes d'organisation agissent comme de véritables réseaux sociaux en reliant des individus adhérant volontairement à un objectif commun, et ce en dehors des liens hiérarchiques ou des structures formelles de l'entreprise. Toutes ces communautés, en se développant en dehors de la structure formelle d'une organisation donnée, favorisent des échanges riches et transverses, et contribuent à libérer la créativité. Leurs membres développent un ensemble d'outils, de processus,

ou d'artefacts (référentiels de connaissances, plateformes, produits, sites internet, ou des procédures) pour faciliter leurs échanges par le biais d'un « répertoire partagé » (Wenger, 1998).

Les communautés internes permettent également de casser les « silos » des structures verticales, et de défavoriser une nouvelle dynamique sociale fondée sur le partage et la solidarité. Ce nouveau mode d'organisation permet de capitaliser sur les connaissances et l'enthousiasme des collaborateurs, mais aussi des clients ou autres partenaires (fournisseurs, partenaires industriels) pour innover à moindre frais.

I – LES RELATIONS ENTRE COMMUNAUTÉS ET ENTREPRISES

Jusqu'à une date récente, les études sur les communautés se concentraient surtout sur l'examen du comportement de telle ou telle communauté prise isolément. Dans cette optique, toutes les communautés restaient marginales par rapport aux dynamiques d'innovation de l'entreprise. En effet, même si on reconnaissait l'apport ponctuel d'une communauté particulière dans le cadre d'une activité innovante donnée, le processus d'innovation dans son ensemble restait l'apanage des services traditionnels de R&D, des méthodes déjà en usage, ou du marketing, à travers des processus formels et maîtrisés. Aujourd'hui, le changement majeur, qui s'opère dans de nombreuses organisations, est que les communautés ne sont plus limitées à des dispositifs périphériques, elles sont devenues des unités actives centrales qui servent à générer et à valider des idées nouvelles, à la base de produits et services originaux. Selon la prédiction de Brown et Duguid (1991),

l'entreprise devient un véritable « collectif de communautés », où la capacité d'innovation repose de plus en plus sur la conjonction des apports des diverses communautés (communautés de pratique, communautés de consommateurs, etc.) (Harvey *et al.*, 2015).

Dans cette perspective, ce dossier, à travers les quatre articles présentés ci-après, vise à contribuer à la compréhension de l'apport des communautés à la démarche d'innovation des entreprises en éclairant particulièrement les dimensions suivantes : 1) les interactions entre structures formelles (les structures hiérarchiques des entreprises) et les communautés ; 2) le rôle de certains acteurs clefs (*orchestrateur, knowledge broker, boundary spanner*, etc.) dans la traversée des frontières de connaissances ; 3) l'apport des communautés de consommateurs aux processus d'innovation d'une entreprise.

1. Les interactions entre structures formelles (les structures hiérarchiques des entreprises) et les communautés informelles

Les interactions entre structures formelles (les structures hiérarchiques des entreprises) et les communautés informelles soulèvent des difficultés majeures pour les managers, dans la mesure où une communauté d'innovation se décrie difficilement. Contrairement aux mécanismes traditionnels de l'organisation décidés et mis en place sous l'autorité de la hiérarchie (groupes fonctionnels, et équipes projets notamment), les communautés sont de véritables *groupes autonomes* fondés sur un principe d'adhésion volontaire de leurs membres à un intérêt commun. Les communautés s'auto-organisent, et toute

tentative « d'intrusion » directe et trop brutale de la hiérarchie dans le fonctionnement interne d'une communauté risque d'être vouée à l'échec. En revanche, ce que soulignent les résultats présentés dans ce numéro, c'est qu'une communauté en développement aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise peut être reconvenue, et bénéficier du soutien voire de la protection de la hiérarchie. Une communauté d'innovation réclame de la part de la hiérarchie de nombreuses ruptures dans les pratiques courantes : savoir coupler les pratiques et processus formels de l'organisation avec les activités informelles des communautés, modifier les temps et rythmes de travail de l'organisation pour favoriser les rencontres et les évènements, aménager les espaces de travail pour mieux échanger, mettre à disposition les outils informatiques appropriés, écouter les « signaux faibles de l'organisation », etc. L'un des résultats importants qui émerge des contributions de ce dossier est que la dynamique d'innovation d'une entreprise peut être particulièrement favorisée par la transversalité de la communauté par rapport aux structures hiérarchiques qui sont autant de frontières traditionnelles entre les métiers impliqués dans l'innovation. Dans cette perspective, les communautés d'innovation peuvent être vues comme un moyen organisationnel de contribuer à briser les silos qui bloquent la démarche d'innovation des entreprises.

2. Le rôle des acteurs dans la traversée des frontières de connaissances

La théorie de l'apprentissage par la pratique apporte un éclairage particulier sur le rôle joué par les acteurs dans la

traversée de frontières de connaissances (Wenger, 1998) en distinguant les acteurs internes et les acteurs externes aux communautés en interaction. Tout d'abord, les acteurs frontières (« boundary actors ») qui appartiennent simultanément à plusieurs communautés, ce qui leur confère une certaine légitimité (expertise) et leur permet de transférer plus facilement les connaissances d'une communauté à une autre. Ensuite, les participants périphériques (« peripheral participants ») qui partagent leurs expériences et connaissances avec les membres d'une communauté sans toutefois en être membres. En assurant le maintien d'une certaine diversité, ils permettent d'instiller le changement et de stimuler l'innovation. Ces acteurs internes et externes jouent un rôle décisif dans les échanges entre les communautés et constituent la périphérie perméable permettant l'interaction avec l'extérieur. Comme le note Wenger (1998), l'ouverture à la périphérie permet aux membres des communautés de pratiquer de légitimer l'accès à une pratique et de bénéficier d'expériences périphériques sans être membre à part entière. Ces relations de périphérie contribuent à organiser et à gérer le développement de la coopération entre les communautés dispersées géographiquement (Goglio-Primard *et al.*, 2017). Les acteurs frontière (*boundary-actor*, *broker*) peuvent mettre en relation des communautés de pratique différentes et favoriser le développement de la compétence et de la confiance entre communautés (intégrité, bienveillance) nécessaires pour coopérer et accumuler des connaissances en commun. Dans cette perspective, deux types de brokers différents peuvent être identifiés (Goglio-Primard et Crespin-Mazet, 2015) : les « brokers de connaissances » et

les « brokers de qualifications ». Les « brokers de connaissances » sont des personnes qui facilitent la création, le partage et l'utilisation des connaissances. Les « brokers de qualifications » désignent quant à eux les personnes qui non seulement facilitent l'identification et la localisation des connaissances, mais aussi la légitimation des partenaires potentiels dans les processus d'innovation ouverte. Howells (2006) synthétise les différents rôles des intermédiaires allant de l'apport de connaissances et la qualification de partenaires à un rôle plus proactif d'animation et de co-création générant une dynamique dans un système d'innovation. Ainsi le travail d'intermédiation n'implique pas pour autant traversée des frontières, même si cela la facilite, ce qui justifierait la distinction entre *broker* et *boundary spanners* (Tushman, 1977). Au-delà des fonctions traditionnelles d'apport de contenu, de management de réseau (design de contextes favorables à l'innovation *via* l'engagement des usagers) ou de création de réseaux d'innovation (Sieg *et al.*, 2010), plusieurs travaux soulignent un engagement accru des intermédiaires *via* des processus de « pollinisation croisée » (apport de connaissances technologiques pointues) ainsi que des activités de stockage, d'enrichissement, voire de façonnage de l'information (Gould et Fernandez, 1989). Le rôle le plus pro-actif des intermédiaires qui ressort des études récentes est la génération et la combinaison/recombinaison de connaissances (Howells, 2006). Agogué *et al.* (2013) parlent d'« architecte d'exploration collective » qui crée un climat créatif en incitant les participants à dépasser leurs connaissances actuelles pour s'engager dans une exploration collective autour d'un projet commun.

3. Le difficile apport des communautés de consommateurs aux processus d'innovation d'une entreprise

Depuis une décennie, une approche de marketing dite collaborative gagne du terrain (Cova et Cova, 2009) s'appuyant notamment sur le développement de la *Service Dominant Logic* (Vargo et Lusch, 2008). Il ne s'agit plus de faire du marketing vers les consommateurs (« market to ») mais de faire du marketing avec les consommateurs (« market with »). Ce faisant, les marketeurs considèrent les consommateurs comme des partenaires dans le processus d'innovation. Ceci est d'autant plus vrai quand certains consommateurs sont réunis en tribus de consommation et/ou communautés de marque au sein desquelles ils partagent leur passion pour une marque et font assaut de créativité et de compétences (Muniz et O'Guinn, 2001). Les exemples abondent aujourd'hui d'approches collaboratives avec notamment celui de Dell avec son initiative *Idea Storm*, Starbucks avec la plateforme *My Starbucks Ideas*, les chips Lays, avec *Do us a Flavor*, Barilla avec le projet *Nel Mulino che Vorrei* destiné à sa marque de biscuits Mulino Bianco ou, plus près de nous, Décathlon avec son programme *Open Oxylane*.

L'approche du marketing collaboratif et autres approches de partage de la marque avec les consommateurs, si elles sont séduisantes sur le papier, sont particulièrement anxiogènes pour les marketeurs. En voulant transformer les consommateurs en collaborateurs, le marketing collaboratif touche à des équilibres qui ont géré la vie des individus depuis de nombreuses années. Si le consommateur a des compétences et

peut les exercer, cela veut dire qu'en interne quelqu'un a moins de pouvoir et moins de compétences ou des compétences différentes pour ne pas doubler. De fait, le management de la marque requiert typiquement une approche fondée sur le partage de la marque entre l'entreprise et les consommateurs. Il y a hybridation de la propriété privée (la marque déposée qui appartient à l'entreprise) avec la propriété publique (le sentiment de propriété sur la marque développée par les consommateurs les plus enthousiastes).

C'est bien ce que l'on voit à l'œuvre dans les cas étudiés précédemment (Cova *et al.*, 2015) avec la mise en avant du travail émotionnel (Hochschild, 1983 ; Wharton, 2009) produit tant par les employés que par les consommateurs. On demande aux consommateurs de partager des émotions, de développer des relations, de faire preuve de créativité pour la marque, etc. (Korczyński, 2013). Les émotions principales demandées sont la passion et la fierté qui sont mobilisées à différents stades du travail collaboratif. Et on invite les consommateurs à participer avec enthousiasme au travail collectif sans mettre en exergue la contribution personnelle de chacun comme cela existe dans le travail salarié. C'est-à-dire que l'on attend du consommateur, non seulement qu'il soit satisfait, mais surtout qu'il soit heureux de participer à l'effort collectif pour la marque. Cette imposition contient son contraire : les consommateurs peuvent vivre des émotions négatives (frustration), voire très négatives (sentiment d'exploitation). Les consommateurs supportent l'existence de telles émotions négatives si le bien commun – la marque – en retire des bénéfices ; sinon ils sont capables de rébellion contre le programme

collaboratif et les employés qui le gèrent. De leur côté, les marketeurs qui sont rentrés dans le jeu collaboratif avec leurs préconceptions rationnelles sont poussés à effectuer un travail émotionnel. Mais, dans un même temps, la mesure de l'efficacité du marketing reste inchangée, fondée sur une approche relativement financière. Dans les processus de marketing collaboratif avec les communautés de consommateurs, les marketeurs sont ainsi pris en sandwich entre deux mondes aux valeurs totalement différentes et aux représentations de ce qu'est le travail de marketing diamétralement opposées. Tout un ensemble de sentiments qui peut freiner et même oblitérer la contribution de la communauté des consommateurs à l'innovation de l'entreprise. Ceci suppose aussi de questionner la capacité des organisations à reconnaître, mesurer et valoriser le développement d'une communauté de marque.

II – UN MANAGER LEADER POUR LA RELATION AVEC LES COMMUNAUTÉS ?

Au-delà des discours sur les cultures dites « collaboratives », les apports des articles de ce dossier viennent aussi à questionner les possibilités concrètes de pilotage actif et intentionnel de la relation aux communautés, qu'elles soient internes ou externes, d'employés ou de consommateurs et usagers. Sur ce thème, la littérature met l'accent sur l'importance pour les managers de parier beaucoup plus sur leur réputation, sur l'établissement de relations de confiance, et sur une animation dynamique et respectueuse, sinon généreuse en apport de connaissances, que sur des modèles d'autorité statutaire ou de relation contractuelle

et transactionnelle (Muller, 2006, par exemple). Du point de vue de la réputation, celle-ci se construira en particulier sur l'expertise avérée, reconnue et démontrée dans des projets concrets, mais aussi sur la capacité à connecter les parties prenantes – en favorisant par exemple la participation d'employés à des communautés – et à organiser et faciliter la circulation des connaissances. La question de la confiance demeure un enjeu délicat, qui relèvera à la fois de la capacité à interagir dans des modes authentiquement dialogiques et « horizontaux », a-hiérarchiques – écouter autant qu'apporter des connaissances et des idées nouvelles, construire avec et sur les idées des autres – qu'à respecter les modes de fonctionnement choisis par la communauté et ses normes de comportement. Finalement, le manager peut éventuellement jouer un rôle actif dans la dynamique de la communauté par une triple contribution de support, de mémoire et d'enrichissement. Les moyens classiques de la firme peuvent être mis au service de l'administration de la communauté : gestion des calendriers, salles, outils de partage informatique, forums en ligne, par exemple. Si par définition la mémoire de la communauté est constituée par celle de ses membres, ceux-ci suivent leur propre trajectoire, changent, quittent parfois la communauté, voire oublient ! Sur ces points, les pratiques de la firme, souvent tirées par l'explicitation et la combinaison (Nonaka et Takeuchi, 1995) peuvent ici compenser les risques d'oubli, en enregistrant et synthétisant les débats, en facilitant les communications de la communauté vers la firme, mais aussi en offrant un retour de ces connaissances formalisées vers la communauté, en miroir. Les enjeux d'enrichissement de la communauté demeurent

les plus déterminants pour assurer la légitimité de la relation entre la firme et la communauté. Ils peuvent se jouer sur différents modes allant des apports en connaissances nouvelles et pertinentes, portés par le manager lui-même ou ses employés, aux questions ouvertes soumises aux membres de la communauté, à la condition qu'elles résonnent avec leurs intérêts et contribuent toujours à l'avancement et à l'approfondissement de leurs connaissances.

L'on retrouverait ici un engagement nécessaire du manager dans les trois dimensions reconnues des communautés de pratiques – le domaine, les interactions, et l'établissement d'un répertoire partagé de ressources cognitives – qui relève plus des rapports de don, contre-don que des modèles classiques d'absorption et d'exploitation. Ces règles de comportement et d'engagement, en décalage avec les modèles établis des rôles et responsabilités du manager, posent des questions de fond sur la sensibilisation des managers à la valeur potentielle de la relation avec les communautés et interrogent en écho les formations académiques et professionnelles à la gestion.

Les quatre articles publiés dans ce dossier alimentent la discussion sur la façon dont les communautés nourrissent l'innovation des entreprises.

Le premier article sur « Des communautés d'experts internes comme facilitateur de l'innovation » analyse des communautés scientifiques et techniques au sein d'une entreprise de pointe. Les auteurs, Florence Charue-Duboc, Lise Gastaldi et Emmanuel Bertin montrent que ces communautés, composées d'experts de différents métiers, stimulent le développement de relations plus proches entre la R&D et les *business*

units. L'articulation entre les phases amont et les phases de développement dans le processus d'innovation est ainsi facilitée. Des fertilisations croisées sont possibles entre tous les experts de ces communautés. L'article soulève aussi le problème des mécanismes d'articulation entre les communautés et les structures hiérarchiques formelles de l'entreprise. L'équilibre entre autonomie des communautés et cadrage par la structure formelle est étudié comme étant un critère incontournable pour que les communautés puissent conserver leur caractéristique auto-organisée. La légitimité des experts des communautés au sein de la structure formelle semble être un facteur clé pour que l'entreprise puisse reconnaître leur investissement dans les communautés en dehors de leur activité quotidienne.

Le deuxième article « Repenser le processus d'innovation dans l'entreprise à partir du courant pragmatiste. Le cas d'une startup du numérique » montre que les communautés de pratique sont des réservoirs de connaissances et d'innovations dans les entreprises. Toute la difficulté pour les entreprises est de réussir à exploiter et intégrer les productions des communautés dans leur processus d'innovation, sans détruire leur caractéristique auto-organisée et leur dynamique communautaire. L'article apporte des réponses à la question de l'articulation entre les communautés et l'entreprise. À la manière de [Brown et Duguid \(1991\)](#), en définissant l'organisation comme une communauté de communautés, et en partant des philosophes pragmatistes ([Dewey, \(2010 \[1927\]\)](#)), l'auteur, Vincent Berthelot redéfinit une dimension communautaire au sein de l'entreprise qui permet de favoriser cette articulation. Ainsi, il va au-delà des écrits sur la dualité

entre structure formelle (entreprise) et structure informelle (communautés) qui soulève le dilemme entre pilotage et autonomie des communautés. Le problème d'articulation et des mécanismes de coordination entre l'entreprise et les communautés est défini comme une tension créatrice entre différentes communautés d'activité et l'innovation naît d'un effort d'intégration. L'auteur définit l'activité collective comme le principe générateur des communautés en entreprise et distingue différentes formes de communautés à travers différents modes d'activité. Deux communautés (communautés de destin ou d'activité conjointe et communauté de ressemblance ou d'activité commune) sont proposées comme cadre d'analyse de l'articulation entre une start-up du secteur du numérique et ses communautés. La start-up est vue comme une communauté de communautés au service de l'innovation.

Le troisième article « Communautés, paysages de pratique et identité professionnelle des managers hybrides. Le cas de l'acheteur-innovation » révèle que les nouvelles démarches d'innovation au sein des entreprises conduisent à la création de nouvelles pratiques portées par des acteurs comme notamment les acheteurs-innovation. Les acheteurs-innovation sont à l'interface de plusieurs mondes : la recherche & développement (R&D) et les achats, les phases amont et aval du processus d'innovation et enfin l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise. À leur apparition, les managers hybrides comme les acheteurs-innovation peuvent appartenir à plusieurs communautés de pratique. Ensuite, pour exister symboliquement, ils doivent en tant que communauté de pratique produire un « travail frontière » (*boundary work*) afin de délimiter pratiquement et symboliquement leur identité

professionnelle. Par une analyse qualitative de deux entreprises qui ont accueilli ces nouveaux acteurs – les acheteurs-innovation –, les auteurs Sihem Ben Mahmoud-Jouini, Aurore Haas, Benjamin Lehiany et Romaric Servajean-Hilst montrent comment ils évoluent au sein d'un « paysage de pratiques » au sens donné par [Pyrko et al. \(2019\)](#) dans lequel ils délimitent les frontières de leur pratique par rapport aux autres métiers et communautés du paysage. Ils révèlent deux processus possibles de construction identitaire : un processus émergent en lien avec une structuration progressive de la communauté de pratique et du paysage de pratique, et un processus piloté où la construction identitaire se révèle par l'appropriation par les acteurs des outils, au travers de la co-construction d'objets-frontières, et par la négociation des acteurs avec les différentes parties prenantes du paysage de pratique. Le dernier article « “Chers collaborateurs, venez partager vos idées !”... une étude des effets attitudeux de la co-création sur les clients internes » analyse, suivant le modèle de co-création de valeur développé entre l'entreprise et ses clients ([Vargo et Lusch, 2008](#)), comment les employés peuvent être considérés comme des « clients internes » capables de co-création, *via* des espaces collaboratifs. Les auteurs, Élodie Jouny-Rivier et Julien Jouny-Rivier identifient les effets de la mise en œuvre d'une stratégie de co-création sur les attitudes des clients internes à l'égard de leur entreprise cela pour, *in fine*, améliorer l'offre de produits/services délivrée aux clients finaux. Au travers d'une étude qualitative menée auprès de 14 répondants (clients internes et responsables du projet) impliqués dans une démarche de co-création avec la plateforme collaborative française Braineet, l'article

montre que la co-crédation a un effet positif sur les apprentissages organisationnels des clients internes à l'égard de leur organisation : elle augmente leur satisfaction au travail et leur implication organisationnelle. Sans être propriétaires ni actionnaires de l'entreprise, ils développent ainsi un sentiment de propriété ou « propriété psychologique » vis-à-vis de l'entreprise (Pierce *et al.*, 2001) qui les conduit à être plus responsabilisés dans leurs rapports aux clients externes. L'article insiste sur le fait que pour atteindre ces résultats, le responsable de la démarche de co-crédation interne doit mettre en œuvre un monitoring précis, réaliser des points réguliers avec les équipes, et fournir des *feedbacks* aux propositions d'idées.

Si le concept de communauté a été identifié il y a près de 30 ans, ses apports véritables à la gestion n'ont été reconnus que plus tardivement, souvent autour de cas singuliers. L'accumulation progressive de ces cas dans la littérature académique et professionnelle et le développement des modèles et taxonomies des communautés de connaissance ont contribué à enrichir le concept et à démontrer le rôle clef que peuvent

potentiellement jouer les communautés dans l'évolution des modèles d'innovation, en particulier dans le déploiement de modèles d'innovation collaborative ouverte, comme le font les articles de ce dossier.

Si les communautés apparaissent donc aujourd'hui indéniablement comme l'un des horizons de la gestion de l'innovation, elles devraient aussi faire l'objet d'investigations plus développées pour clarifier les modes d'interaction entre communautés et organisation, à l'échelle des interactions et trajectoires individuelles, mais aussi dans la mise en place de pratiques et leviers organisationnels. Plusieurs enjeux managériaux clefs devront être adressés, comme la reconnaissance, la participation aux communautés, l'harmonisation des relations entre structures formelles (équipes, projets, etc.) et informelles, le partage des droits de propriété et des fruits de l'innovation, etc. Au final, cette montée en puissance des communautés dans les modèles d'innovation collaborative ouverte met aussi les organisations au défi de considérer avec rigueur le rôle des « communs » et leur orchestration dans le développement d'écosystèmes d'innovation de plus en plus complexes.

BIBLIOGRAPHIE

- Agogué M., Yström A. et Le Masson P. (2013). "Rethinking the role of intermediaries as an architect of collective exploration", *International Journal of Innovation Management*, vol. 17, n° 2, April, p. 1-24.
- Brown J.S. et Duguid P. (1991). "Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation", *Organization Science*, vol. 2, n° 1, mars, p. 40-57.
- Cohendet P., Creplet F. et Dupouet O. (2006). *La gestion des connaissances. Firms et communautés de savoir*, Economica, Paris.
- Cova B. et Cova V. (2009). « Les figures du nouveau consommateur : une genèse de la gouvernementalité du consommateur », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 24, n° 3, p. 81-100.

- Cova B., Pace S. et Skålén P. (2015). "Marketing with working consumers: The case of a carmaker and its brand community", *Organization*, vol. 22, n° 5, p. 682-701.
- Crespin-Mazet F., Goglio-Primard K. et Guittard C. (2019). « Communautés de connaissances et accélération de l'innovation et de la créativité », *Revue Innovations*, vol. 58, n° 1, p. 6-10.
- Dewey J. (2010 [1927]). *Le public et ses problèmes*, Gallimard, Paris.
- Goglio-Primard K. et Crespin-Mazet F. (2015). "Organizing open innovation in networks – The role of boundary relations", *Management International*, n° 19, numéro spécial, p. 135-147.
- Goglio-Primard K., Guittard C. et Burger-Helmchen T. (2017). "Knowledge sharing in geographically dispersed communities", *Management international*, vol. 21, n° 3, p. 10-15.
- Gould R.V. et Fernandez R.M. (1989). "Structures of mediation: A formal approach to brokerage in transaction networks", *Sociological Methodology*, vol. 19, p. 89-126.
- Harvey J.F., Cohendet P., Simon L. et Borzillo S. (2015). "Knowing communities in the front end of innovation", *Research-Technology Management*, vol. 58, n° 1, p. 46-54.
- Hochschild A.R. (1983). *The Managed Heart, The Commercialization of Human Feeling*, University of California Press, Berkeley.
- Howells J. (2006). "Intermediation and the role of intermediaries in open innovation", *Research Policy*, vol. 35, n° 5, p. 715-728.
- Korczynski M. (2013). "The customer in the sociology of work: Different ways of going beyond the management – worker dyad", *Work, Employment and Society*, vol. 27, n° 6, NP1-NP7.
- Muller P. (2006). "Reputation, trust and the dynamics of leadership in communities of practice", *Journal of Management & Governance*, vol. 10, n° 4, p. 381-400.
- Muniz A.M. et O'Guinn T.C. (2001). "Brand community", *Journal of Consumer Research*, vol. 27, n° 4, p. 412-432.
- Nonaka I. et Takeuchi H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford university press, Oxford.
- Lave J. et Wenger E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Pierce J.L., Kostova T. et Dirks K.T. (2001). "Toward a theory of psychological ownership in organizations", *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 2, p. 298-310.
- Pyrko I., Dörfler V. et Eden C. (2019). "Communities of practice in landscapes of practice", *Management Learning*, vol. 50, n° 4, p. 482-499.
- Sarazin B., Cohendet P. et Simon L. (2017). *Les communautés d'innovation*, Éditions EMS.
- Sieg J.H., Wallin M.W. et von Krogh G. (2010). "Managerial challenges in open innovation: A study of innovation intermediation in the chemical industry", *R&D Management*, vol. 40, n° 3, p. 281-291.

- Tushman M. (1977). "Communication across organizational boundaries: Special boundary roles in the innovation process", *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, p. 587-605.
- Vargo S.L. et Lusch R.L. (2008). "Service-dominant logic: Continuing the evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n° 1, p. 1-10.
- Wenger E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press, New York, NY.
- Wharton A.S. (2009). "The sociology of emotional labor", *Annual Review of Sociology*, n° 35, p. 147-165.